

Manual do Programa Permanente de Capacitação (PPC).

Gestão de Pessoas por Competências
Secretaria da Fazenda do Estado de
Pernambuco



ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	2
2.	DIRETRIZES E PREMISSAS	3
2.1.	Diretrizes	3
2.2.	Premissas.....	3
3.	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES	7
4.	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI	9
5.	EIXOS DO PPC.....	11
5.1.	EDUCAÇÃO - APRENDIZAGEM FORMAL	11
5.1.1.	Segmento de Demandas Permanentes.....	11
5.1.1.1.	Formação das Competências Profissionais	12
	Ficha de Curso	13
5.1.1.2.	Programa de Formação de Instrutores, Coordenadores, Tutores e Conteudistas 16	
5.1.2.	Segmento Demandas Especiais.....	21
5.1.3.	Regras Gerais.....	23
5.2.	EXPERIÊNCIAS – DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO.....	24
5.3.	EXPOSIÇÃO/ARTICULAÇÃO	25
6.	NÍVEIS DE AVALIAÇÃO.....	26
7.	PROCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PPC	30
7.1.	Políticas do processo do Programa Permanente de Capacitação – PPC.....	30
7.2.	Resumo dos papéis e responsabilidade	32
7.3.	Recursos Financeiros	33
8.	CONCLUSÃO.....	34
	ANEXOS	35

1. INTRODUÇÃO

O Modelo de Gestão por Competência da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (“SEFAZ” ou “Secretaria”) estabelece a **competência** como o novo fundamento de gestão de pessoas, integrando diversos subsistemas de recursos humanos, entre esses, o de desenvolvimento de pessoas, sendo seu objetivo principal o de desenvolvimento das competências necessárias à consecução das estratégias traçadas.

A Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado de Pernambuco (LOAT), em seu artigo 38 prevê que *“a capacitação profissional dos titulares de cargos do GOATE dar-se-á mediante a instituição de programa permanente de capacitação, que contemplará grade curricular, a ser implementado nos termos e condições previstos em decreto.”* Adicionalmente, normatiza que *“a participação do servidor no programa permanente de capacitação constitui condição essencial para o seu desenvolvimento na carreira.”*

Para atender a essa demanda, o processo de desenvolvimento de seus servidores está contemplado no Modelo de Gestão por Competência em implantação na SEFAZ, objetivando a transição do sistema atual para um **Sistema de Educação Corporativa**, em que as ações educacionais são focadas na **disseminação dos valores corporativos e no desenvolvimento** dos servidores nas **Competências** necessárias à realização da Missão da Secretaria e alcance da sua Visão.

O novo modelo de capacitação enfatiza o desenvolvimento das pessoas nas reais necessidades da Instituição, permitindo que os profissionais aproveitem oportunidades de aprendizagem à medida que necessitem delas. Esse processo deve-se mostrar como um instrumento eficaz para minimizar as lacunas de competências identificadas na instituição.

2. DIRETRIZES E PREMISSAS

2.1. Diretrizes

O Programa Permanente de Capacitação apresenta diretrizes e políticas para o planejamento e a execução das ações de capacitação que propiciem o desenvolvimento dos servidores nas Competências da SEFAZ.

As diretrizes traçadas para o processo de desenvolvimento foram:

- ✓ Ser orientado pelas competências definidas e alinhado ao Mapa Estratégico da Secretaria.
- ✓ Estabelecer ações educacionais focadas no desenvolvimento das Competências necessárias ao desempenho dos servidores da SEFAZ.
- ✓ Promover a implementação efetiva de um processo de educação continuada e de estímulo ao autodesenvolvimento.
- ✓ Contemplar as múltiplas ações e os meios de desenvolvimento, partindo do pressuposto de que o processo de aprendizagem deve ser variado e contínuo.
- ✓ Priorizar a evolução dos profissionais nas competências definidas, a partir da priorização de recursos nesse processo de desenvolvimento.
- ✓ Utilizar a avaliação das competências como insumo para a indicação das necessidades de desenvolvimento dos servidores.
- ✓ Estimular o compartilhamento dos conhecimentos e das experiências adquiridas, tanto através das atividades em grupo e em discussões realizadas nos cursos, quanto em atividades práticas.

Essas diretrizes nortearam a construção do Programa Permanente de Capacitação e devem ser observadas durante a execução das ações educacionais.

2.2. Premissas

De acordo com a concepção do Modelo de Gestão por Competência em implantação na SEFAZ, o processo de Desenvolvimento Humano e Organizacional busca empreender

ações de educação e aprendizagem, integradas com os demais processos de Gestão de Pessoas, com a finalidade de desenvolver internamente as competências requeridas.

A construção do presente Programa Permanente de Capacitação tomou como base as seguintes premissas:

- ✓ Mapa Estratégico da Secretaria da Fazenda;
- ✓ Minuta do Projeto Político Pedagógico - PPP elaborado pela ESAFAZ (Escola Fazendária de Pernambuco);
- ✓ Dispositivos legais relacionados à educação e desenvolvimento dos servidores;
- ✓ Competências Essenciais da Secretaria da Fazenda.

A identidade organizacional da SEFAZ caracteriza-se da seguinte maneira:

- ✓ Missão: Prover e gerir recursos financeiros necessários à implementação das políticas públicas do Estado, com vistas à manutenção do equilíbrio fiscal dinâmico;
- ✓ Visão: Ser reconhecida como uma instituição de referência na gestão fiscal;
- ✓ Valores:
 - Ética;
 - Equidade;
 - Transparência;
 - Qualidade;
 - Compromisso Social.

Da definição de visão da SEFAZ, pode-se concluir que o reconhecimento social decorre naturalmente quando os serviços prestados atingem um nível de excelência e este é na maioria das vezes, alcançado com servidores capacitados e motivados.

A partir da análise do Mapa Estratégico da Secretaria da Fazenda, constata-se que o objetivo *“Implantar a Nova Política de Gestão com Pessoas”* encontra-se alinhado com a estruturação das práticas de Educação Corporativa do Programa Permanente de Capacitação.

A Minuta do Projeto Político Pedagógico - PPP elaborada pela ESAFAZ (Escola Fazendária) também foi utilizada como instrumento de apoio para a estruturação do PPC, levando em consideração os seguintes norteadores do Modelo:

I - política educacional que considere a formação do aluno em múltiplas dimensões: individual, com seus pares e em grupo. O aluno aprende a partir de suas experiências e reflexões individuais, de sua relação com seus pares e das trocas realizadas com o grupo;

II - saberes interdisciplinares contextualizados, pela valorização de uma estrutura curricular que contemple a interligação dos conteúdos disciplinares e sua contextualização, envolvendo uma abordagem sistêmica;

III – qualidade dos processos educativos e administrativos da escola, proporcionando resultados mais efetivos no processo de capacitação dos alunos;

IV – valorização do ensino que significa um investimento constante na formação do professor e de suas condições de trabalho. Considera-se que a qualidade do ensino depende, fundamentalmente, deste investimento; (Sugestão Deloitte: Ajuste da redação);

V – desenvolvimento do servidor, através de ações de capacitação estruturadas e baseadas nas competências técnicas e comportamentais necessárias para a realização de suas atividades profissionais.

Ressalta-se também a utilização das premissas legais para a elaboração do Programa Permanente de Capacitação, visto que todas as ações e sugestões do projeto deverão estar alinhadas à regulamentação vigente. Destacam-se os seguintes dispositivos legais:

- ✓ Lei Nº 10.725 de 24 de abril de 1992, que institui as atividades da Escola Fazendária, no âmbito da Secretaria da Fazenda;
- ✓ Decreto Nº 30.517 de 06 de junho de 2007 o qual cria a Instrutoria Interna no âmbito do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto Nº 32.487 de 17 de outubro de 2008 que regulamenta a participação dos servidores e empregados públicos, no âmbito do Poder Executivo Estadual, em cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*;
- ✓ Decreto Nº 35.408 de 09 de agosto de 2010, que Institui o Programa de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto Nº 40.200 de 13 de dezembro de 2013 cujo objetivo é regulamentar a participação dos servidores efetivos, civis e militares, e empregados públicos em cursos de extensão e pós-graduação *lato e stricto sensu*, bem como a concessão de custeio para financiamento de suas mensalidades, no âmbito do Poder Executivo Estadual;

- ✓ Resolução, Portaria Nº 216 de 01 de setembro de 1999, a qual regulamenta a participação dos servidores em eventos externos;
- ✓ Lei nº 6.123 de 20 de julho de 1968 - Institui o regime jurídico dos funcionários públicos civis do Estado de Pernambuco;
- ✓ Lei complementar nº 107, de 14 de abril de 2008 (LOAT) - Institui a Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado de Pernambuco, que regulamenta Grupo Ocupacional Administração Tributária do Estado de Pernambuco – GOATE;
- ✓ Lei complementar nº 277, de 5 de maio de 2014 - Cria, no Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria da Fazenda, a Carreira de Apoio Administrativo às Atividades Fazendárias, que regulamenta Grupo Ocupacional de Apoio Administrativo às Atividades Fazendárias - GOAAF.

O Programa Permanente de Capacitação está integralmente relacionado com as Competências Essenciais da SEFAZ, que são:

- ✓ **Excelência em Gestão Fiscal**
- ✓ **Foco no cidadão**
- ✓ **Transparência**
- ✓ **Credibilidade e confiabilidade**

3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES

O ciclo de desenvolvimento se inicia com o mapeamento das competências, conforme figura a seguir:



Figura 1: Processo de Desenvolvimento dos Servidores

As competências comportamentais e técnicas dos servidores (por Espaço Ocupacional) foram mapeadas, sendo detalhadas as respectivas evidências e os conhecimentos necessários, conforme a seguinte distribuição:



Figura 2: Quadro de Competências SEFAZ

O Quadro de competências apresentado deve ser periodicamente atualizado pela SEFAZ.

Posteriormente, através da realização da **Avaliação de Competências**, cujo conteúdo foi detalhado no *“Manual de Avaliação de Competências”*, os servidores terão a oportunidade de analisar criticamente a aplicação das competências comportamentais e técnicas previstas para o Espaço Ocupacional em que atuam. Paralelamente, os gestores terão também a oportunidade de aferir a aplicação das competências por sua equipe, avaliando cada servidor sob sua gestão.

4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – PDI

O Plano de Desenvolvimento Individual – PDI é uma ferramenta inovadora de Gestão de Pessoas, que permite gerir o desenvolvimento dos servidores, proporcionando-lhes a visualização das perspectivas de seu desenvolvimento pessoal e profissional, pelo período igual ou superior ao ciclo de avaliação correspondente a um ano.

Veja-se o quadro a seguir:



Figura 3: Perspectivas para a construção do PDI

Trata-se de um **acordo formal** entre servidor e gestor imediato, **alinhando expectativas de desenvolvimento** (centro da elaboração do PDI) e buscando sua convergência com o Modelo de Gestão por Competências. Os gestores de equipes têm a responsabilidade, em tal alinhamento, de comunicar as **expectativas de performance** a seus liderados.

Tais expectativas da instituição estão diretamente relacionadas ao resultado dos processos de Avaliação de Competências e de Estímulo ao Desempenho, bem como ao planejamento de mudança estratégica da Secretaria da Fazenda. Cabe aos servidores o entendimento das competências comportamentais e técnicas relacionadas ao seu espaço ocupacional, vide distribuição supracitada no item 3 deste documento, no **Processo de Desenvolvimento de Servidores**.

Em caso de movimentação do servidor e/ou da necessidade de desenvolver nova competência em seu espaço ocupacional, caberá ao servidor e ao gestor imediato o ajuste do PDI, mantendo constante a atualização do Plano.

O modelo proposto para elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual encontra-se no *Anexo I* deste documento.

A partir dos conceitos analisados, foi elaborado o **Programa Permanente de Capacitação – PPC**, o qual está apresentado neste documento.

5. EIXOS DO PPC

O PPC está estruturado em 3 grandes eixos de atuação:



Figura 4: Eixos do Programa Permanente de Capacitação

5.1. EDUCAÇÃO - APRENDIZAGEM FORMAL

O eixo Educação é composto por ações de desenvolvimento formais contempladas nos dois segmentos do Programa: Demandas Permanentes e Demandas Especiais.

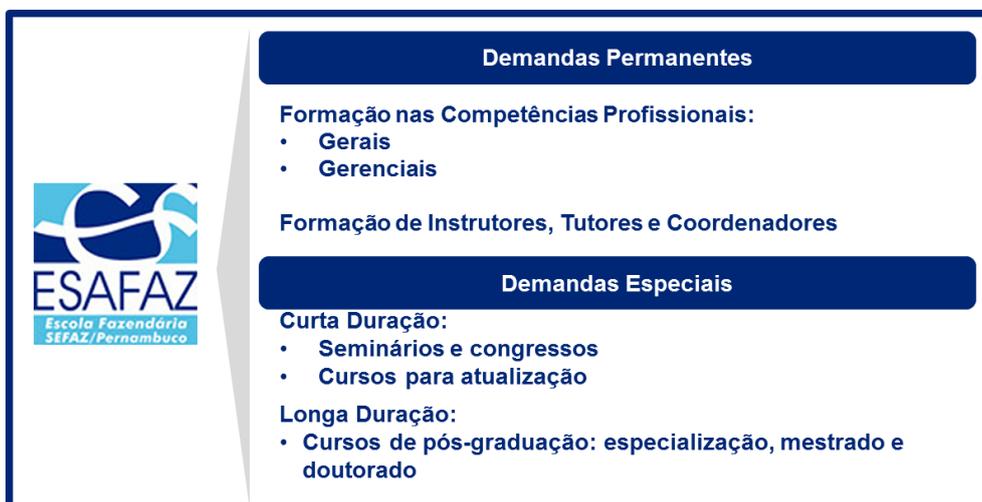


Figura 5: Quadro do Programa Permanente de Capacitação – PPC

5.1.1. Segmento de Demandas Permanentes

O segmento **Demandas Permanentes** é constituído por ações educacionais de características **perenes, contínuas e cíclicas**.

Requisitos para participar do segmento de Demandas Permanentes:

- ✓ Estar alocado no Espaço Ocupacional designado à ação de educação ou Matriz correspondente. Por exemplo, o Programa de Formação na Competência Gerencial será acessível aos profissionais enquadrados em cargos ou funções de Liderança.
- ✓ Indicação da necessidade/interesse de participação na ação educacional formalmente registrada em seu **Plano de Desenvolvimento Individual – PDI**.

As ações educacionais do segmento **Demandas Permanentes** estão divididas em dois grupos:



Figura 6: Segmento Demandas Permanentes

5.1.1.1. Formação das Competências Profissionais

Após o **Mapeamento e Compilação das Competências e Conhecimentos** dos Servidores por Espaço Ocupacional, foram elaboradas as fichas dos cursos identificados como necessários para aplicação das competências mapeadas e, conseqüentemente, para realização das demandas previstas no PDI. Os cursos de formação das competências profissionais estão contemplados nas três matrizes a seguir:

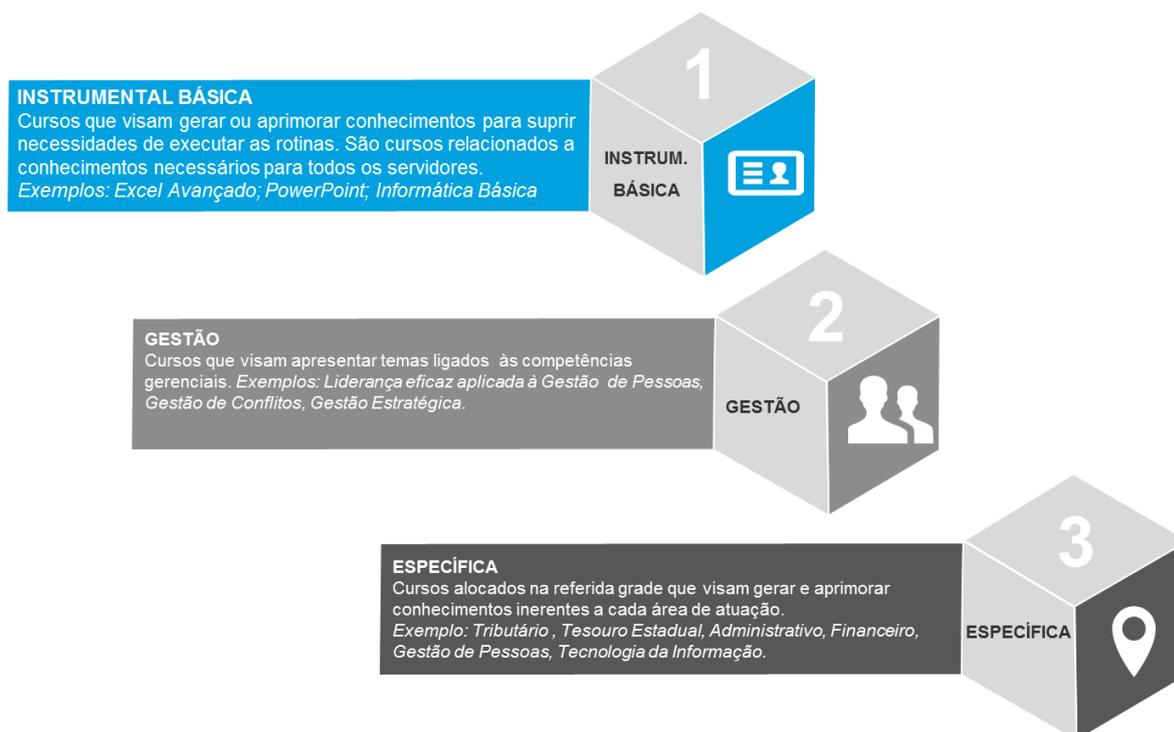


Figura 7: Matriz Curricular do Programa Permanente de Capacitação

As Matrizes Curriculares são compostas por cursos relacionados às competências profissionais, contendo as informações abaixo:

Ficha de Curso	
Código:	Como instrumento de controle para registro das fichas de curso, é muito importante que o código seja mantido sempre o mesmo ou, em caso de modificação, que esses ajustes sejam registrados para não perder informações e/ou controle do processo.
Disciplina:	O nome da disciplina deve ser claro e condizente ao conteúdo da ficha, evitando problemas e confusões em relação ao atendimento das expectativas dos participantes quanto ao curso.
Objetivo:	O detalhamento do objetivo é de grande importância para o momento de elaboração do curso em si, pois será o objetivo que possibilitará o direcionamento de como o conteúdo será abordado, para que ao final do curso o objetivo em questão seja atingido.
Modalidade:	Para direcionamento na realização do curso, a ficha deve informar a modalidade da ação educacional, se Presencial e/ou a Distância, cujas características estão descritas a seguir.
Pré-requisito:	Sempre que houver algum tipo de restrição quanto ao público que atenderá ao curso é importante que fiquem claros e detalhados os pré-requisitos necessários, evitando possíveis dificuldades dos participantes, quanto ao melhor entendimento do conteúdo do curso e ao atendimento das necessidades dos mesmos.

Ficha de Curso	
Metodologia:	Também como direcionador para a realização do curso, a ficha deve informar o tipo de metodologia que poderá ser utilizada durante a ação educacional. As metodologias de aplicação estão detalhadas na Figura 10, deste documento.
Conteúdo:	Por fim, considerando todos os pontos discriminados na ficha, o conteúdo deve ser condizente com o nome da disciplina, completo o suficiente de maneira a possibilitar que o objetivo seja atingido, alinhado com os pré-requisitos estabelecidos, além de passível de ser realizado na modalidade e metodologias determinadas. Na realidade, todos os campos devem ser correlacionados e integrados para que o curso atenda ao esperado.

Quadro 1: Detalhamento de uma ficha de curso

As matrizes e os respectivos cursos estão listados em documento específico.

As ações educacionais previstas na Matriz Curricular poderão ser realizadas nas modalidades presencial e a distância. O quadro a seguir apresenta *característica, aplicabilidade, vantagem e desvantagem* das modalidades das ações educacionais, com o objetivo de nortear a decisão de utilizá-las para determinadas necessidades.

Modalidades de Cursos de Capacitação	Presencial	A Distância
Característica	Instrutor conduzindo ação de capacitação, em local físico, com a presença dos profissionais.	Processo educacional com separação física entre professor e aluno, mediado por tecnologias.
Aplicabilidade mais indicada	Conteúdos complexos, inéditos e/ou para públicos específicos.	Conteúdos de baixa e média complexidade. Deve-se analisar a aplicabilidade para conteúdos de alta complexidade ou de rápida atualização.
Vantagem	Facilidade no esclarecimento de dúvidas e maior interação entre a turma e o(a) instrutor(a).	Autonomia para o desenvolvimento e menores custos relacionados à logística de capacitação, favorecendo público geograficamente disperso.
Desvantagem	Maiores custos com logística. Dificuldade de agrupar profissionais durante período determinado.	Custos para desenvolver ferramenta de suporte. Menor frequência de interação entre as pessoas em tempo real.

Quadro 2: Detalhe das Modalidades das Ações Educacionais

Considerando as características de cada modalidade apresentada acima, as necessidades de desenvolvimento dos servidores em cada período, bem como a disponibilidade orçamentária da Secretaria, caberá à ESAFAZ analisar, junto à área demandante, qual a melhor modalidade para realização dos cursos previstos no Segmento Demandas Permanentes.

Podem também ser utilizadas as experiências de aprendizagem *blended learning*, integrando a modalidade a distância com a presencial.

De modo a possibilitar a internalização das competências comportamentais pelos servidores, além dos eventos de capacitação formal, também poderão ser disponibilizados pela ESAFAZ artigos, vídeos e *e-learning*s de curta duração sobre cada competência geral e gerencial. Assim, os servidores poderão ter acesso a novos conteúdos sobre o tema durante o seu dia-a-dia de trabalho.

5.1.1.2. Programa de Formação de Instrutores, Coordenadores, Tutores e Conteudistas

O **Programa de Formação de Instrutores, Coordenadores, Tutores e Conteudistas** representa o elemento central do segmento Demandas Permanentes, pois tem por objetivo a formação de quatro dos principais agentes do Programa Permanente de Capacitação das Demandas Permanentes.

- **Instrutor**

Cabe aos instrutores:

- Planejar e ministrar capacitações e avaliar os participantes, conforme a definição do projeto do curso, utilizando a metodologia apropriada ao processo de capacitação;
- Atuar como mediador da aprendizagem a partir do planejamento de todas as etapas até a avaliação dos resultados;
- Planejar e estruturar programas de capacitação, focando na análise das demandas, definindo estratégias e recursos instrucionais para o processo da aprendizagem;
- Transferir conhecimentos objetivando o aprimoramento das habilidades definidas no planejamento estratégico;
- Participar de capacitações, a fim de aprimorar seu desempenho como instrutor e membro da equipe técnico-pedagógica.

- **Coordenador**

Cabe aos coordenadores:

- Desenvolver e controlar as ações de apoio pedagógico/administrativo inerentes ao processo de capacitação;
- Negociar com os instrutores e/ou demandantes, o conteúdo programático e demais aspectos com vistas à execução dos cursos presenciais;
- Planejar, executar, monitorar e avaliar as ações de capacitação dos servidores da SEFAZ e de instituições envolvidas com a ação fiscal;
- Auxiliar os instrutores na definição da metodologia e dos recursos pedagógicos e instrucionais;
- Efetuar o controle físico das capacitações e os respectivos relatórios gerenciais;

- Aplicar e compilar as avaliações dos cursos e dos demais eventos educacionais;
- Alimentar o sistema informatizado de capacitação;
- Participar de capacitações, a fim de aprimorar seu desempenho como coordenador e membro da equipe técnico-pedagógica.

- **Tutor**

Cabe aos tutores:

- Desenvolver um conjunto de ações educacionais que possam contribuir para desenvolver e potencializar as capacidades básicas dos alunos, orientando-os a obterem crescimento intelectual e autonomia;
- Assumir o papel de orientador e acompanhante dos trabalhos demandados durante os cursos, além de avaliar o desenvolvimento dos alunos e dos cursos com vistas a futuros ajustes no processo de aprendizagem;
- Desenvolver o papel de agente facilitador, representando o curso em seus diversos aspectos;
- Ter disponibilidade para o contato com o aluno, facilitando o acesso quando procurado;
- Estimular o interesse do aluno auxiliando-o em seu planejamento para atingir os objetivos do curso;
- Participar de capacitações, a fim de aprimorar seu desempenho como tutor e membro da equipe técnico-pedagógica.

- **Conteudista**

Cabe aos conteudistas:

- Desenvolver textos técnicos e comportamentais, apresentações, planos de aula, além de atuar com pesquisas e metodologia de ensino;
- Apoiar as ações de capacitação na criação e desenvolvimento de conteúdos, novas metodologias de ensino, jogos de aprendizagem, exercícios, dinâmicas, apresentações e avaliações;
- Orientar, mediar e facilitar o aprendizado, contextualizando e estruturando os saberes sobre os quais os alunos e instrutores irão se debruçar;
- Gerar possibilidades ilimitadas de diálogos, facilitando o processo da aprendizagem;
- Participar de capacitações, a fim de aprimorar seu desempenho como conteudista e membro da equipe técnico-pedagógica.

O programa de formação de Instrutores, Coordenadores, Tutores e Conteudistas da SEFAZ é, então, composto pelas fases representadas abaixo:



Figura 8: Fases do Programa de Formação de Instrutores, Coordenadores, Tutores e Conteudistas

✓ FASE I – Módulo Básico

Esta fase é composta por um curso que possibilitará uma visão geral do Modelo de Gestão por Competências da SEFAZ e do PPC, além de capacitar os participantes no entendimento mais aprofundado dos componentes e norteadores das ações educacionais do PPC.

Deverá ser compreendido minuciosamente o processo de desenvolvimento de servidores, o Plano de Desenvolvimento Individual e Componentes do PPC. Adicionalmente, a equipe pedagógica deve estar ciente dos **princípios orientadores definidos** para estruturação das capacitações e engajamento dos servidores:

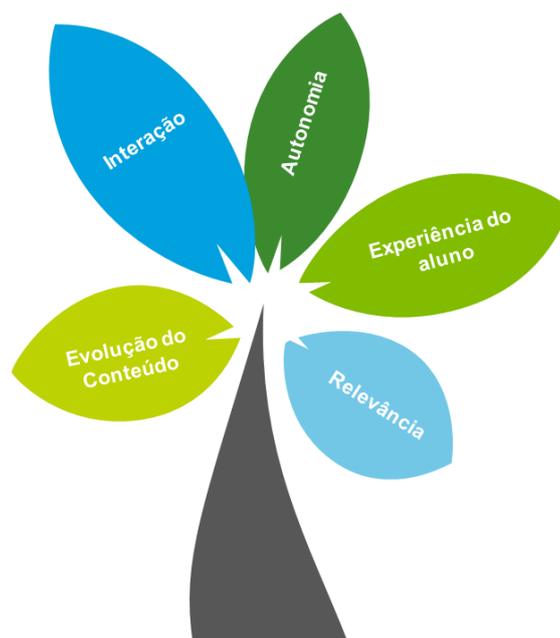


Figura 9: Princípios orientadores

- ✓ **Evolução do conteúdo:** O conteúdo deve ser ministrado de forma gradativa, do fácil ao complexo, do conhecido ao desconhecido. O material referente à capacitação poderá ser enviado previamente pelo instrutor para a turma.
- ✓ **Interação:** Utilização de jogos, dinâmicas, interações, simulações e outros métodos ou técnicas para envolver o aluno e estimular a compreensão. Para apresentação do conteúdo deve-se fazer uso de recursos visuais, histórias, gráficos, etc.
- ✓ **Autonomia para construção do saber:** O conhecimento precisa ser construído pelo aluno e não simplesmente exposto pelo instrutor.
- ✓ **Experiência do aluno como base para o processo de aprendizado:** Alunos contextualizam as informações, considerando o que eles trazem de vivência.
- ✓ **Relevância:** Utilização de cenários, exemplos e estudos de casos que apresentem situações realistas da aplicação do conteúdo na rotina de trabalho do aluno.

Com base nos princípios listados acima e em articulação com a ESAFAZ, a equipe pedagógica analisará as expectativas e o conhecimento prévio dos participantes no tema que será abordado, para aplicação do conteúdo na rotina de trabalho. Poderão ser alinhadas também as expectativas dos gestores quanto aos possíveis resultados a serem proporcionados pelos cursos.

Em seguida, caberá à equipe pedagógica e à ESAFAZ definir a metodologia de aplicação, material didático-pedagógico e os recursos necessários para a realização da ação educacional:

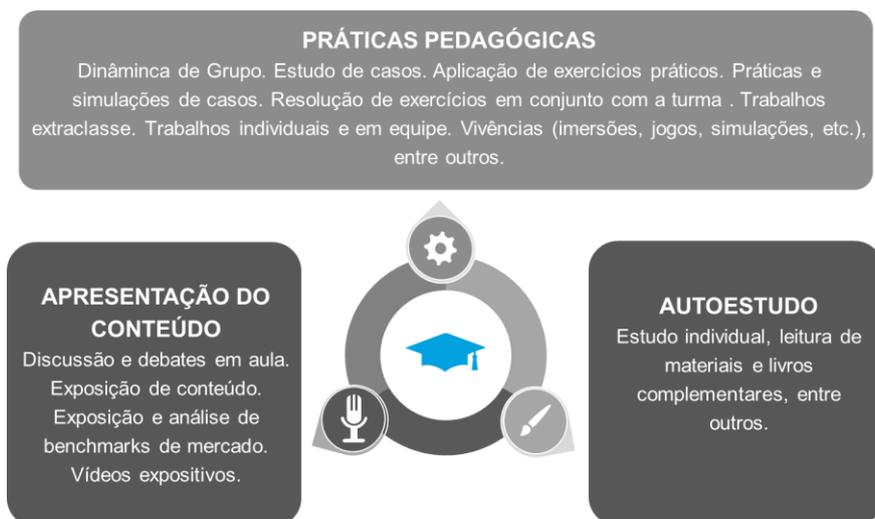


Figura 10: Metodologias de aplicação

✓ FASE II – Módulo Específico

Após a imersão no formato do Programa Permanente de Capacitação, os profissionais realizarão cursos voltados diretamente ao seu perfil de atuação, contemplando conhecimentos necessários para execução de seu papel no PPC.

Os coordenadores, por exemplo, serão desenvolvidos quanto a procedimentos de coordenação pedagógica, logística e organização de eventos educacionais, processo e tipos de ações educacionais, etc.

Os instrutores, por sua vez, contarão com cursos contemplando estratégias de aprendizagem e facilitação do ensino, capacitação em didática de ensino e planejamento de ensino, métodos e técnicas, bem como informações relevantes quanto à legislação referente à instrutoria interna.

Os tutores e conteudistas, por apresentarem perfis voltados para à educação a distância, contarão com cursos direcionados para conhecimentos sobre tecnologia de educação a distância, didática, e legislação aplicada aos referidos papéis.

✓ FASE III – Manutenção e Atualização

Após a finalização do programa de formação, serão criados, pela ESAFAZ, **grupos de discussão** entre os instrutores, coordenadores, tutores e conteudistas para compartilhar artigos recentes, pontos de melhoria do programa de formação ou experiências vivenciadas durante as atividades de ensino/coordenação/tutoria. O grupo compartilhará leituras sobre temas relevantes, através de artigos, livros, legislações, atualizações, notícias, etc. Caberá à área de educação corporativa da ESAFAZ a mediação do grupo de discussão entre os profissionais da equipe pedagógica.

A ESAFAZ será responsável pelo desenvolvimento contínuo desses profissionais nas suas atividades específicas relacionadas à educação, com base nas avaliações de reação, nos feedbacks dos alunos e nas oportunidades de melhoria identificadas pelos próprios profissionais. Com base nesse levantamento, alguns conteúdos da Fase II ou demais assuntos identificados poderão ser aprofundados na Fase III.

5.1.2. Segmento Demandas Especiais

As **Demandas Especiais** integram o Programa Permanente de Capacitação – PPC e são constituídas por iniciativas que têm como objetivo desenvolver os servidores, sendo composto por ações educacionais de curta e longa duração de característica pontual para necessidades técnicas e/ou específicas, diferentemente das ações educacionais utilizadas no segmento **Demandas Permanentes**.

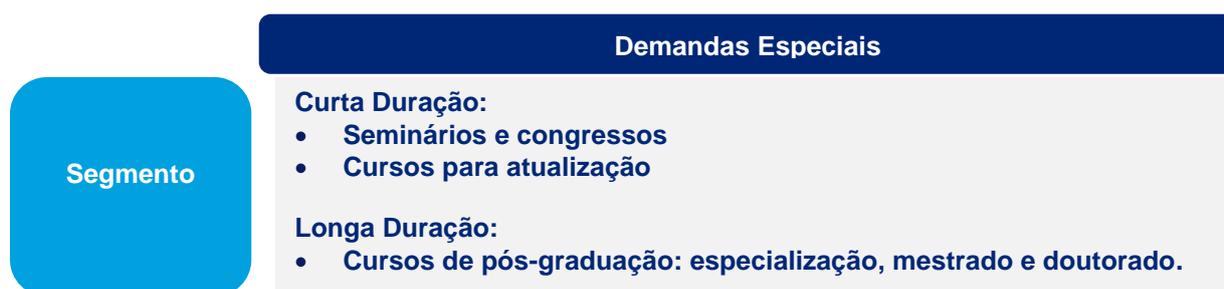


Figura 11: Segmento Demandas Especiais

Por não pertencerem à Matriz Curricular, as ações educacionais do segmento Demandas Especiais, devem ser aplicadas de acordo com a identificação da necessidade e registradas no Plano de Desenvolvimento Individual. No caso da realização de eventos-externos, devem ser observadas as regras da legislação em vigor.

As ações educacionais do segmento Demandas Especiais de Curta Duração podem ser incorporadas ao segmento Demandas Permanentes, caso sejam executadas internamente de maneira recorrente.

A participação dos profissionais no segmento Demandas Especiais obedece às seguintes condições e políticas:

- ✓ Disponibilidade orçamentária;
- ✓ O servidor solicitante deverá estar alocado em espaço ocupacional com competências técnicas ou comportamentais relacionadas ao tema abordado no evento;
- ✓ O servidor não ter participado de ações educacionais do segmento Demandas Especiais com o mesmo conteúdo no último ano;

- ✓ A solicitação para participação do evento deverá ser formalizada e aprovada pelo gestor da área solicitante (Diretor/Superintendente) e posteriormente analisada e aprovada pela Escola Fazendária;
- ✓ Quando a Demanda Especial implicar em despesas com passagens, diárias ou mensalidades poderá ocorrer uma limitação de participação, conforme disponibilidade orçamentária. Em caso de indisponibilidade orçamentária para viabilização da participação de todos os servidores solicitantes, caberá ao gestor definir quem participará da ação educacional;
- ✓ Após a realização da ação educacional, caberá ao participante elaborar relatório sobre o tema, para apresentação à ESAFAZ.

Observação: As exceções devem ser submetidas à apreciação do Comitê de Gestão de Pessoas.

Para participação em eventos de **Demandas Especiais** será necessário o preenchimento do formulário fornecido pela Escola Fazendária, com as devidas justificativas e aprovações.

Após a realização do evento, cabe ao servidor prestar conta da sua participação, através da entrega do certificado à SGP e a avaliação/relatório do evento à ESAFAZ.

A participação de todos os servidores e empregados públicos, no âmbito do Poder Executivo Estadual, em cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, bem como a concessão de custeio para financiamento das suas mensalidades estão definidas na legislação em vigor. Adicionalmente, a Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado de Pernambuco (LOAT) prevê a concessão de licença para o Grupo Ocupacional Administração Tributária do Estado de Pernambuco (GOATE) de modo a possibilitar a participação em cursos de aperfeiçoamento e estudos, de acordo com o trecho a seguir:

“Art. 26 Observado o interesse da Administração Tributária, e sem prejuízo de vencimentos, vantagens ou quaisquer direitos inerentes ao cargo, conceder-se-á ao titular de cargos do GOATE licença para:

I - participar de cursos de aperfeiçoamento e estudos, bem como comparecer a seminários ou congressos no País ou no exterior;

II - ausentar-se do País em missão oficial.

§ 1º A licença a que se refere o caput somente será concedida mediante a adoção de critérios definidos em lei, que assegurem a participação de qualquer titular de cargo do GOATE, sendo considerada como de efetivo exercício para todos os efeitos legais.

§ 2º Os eventos mencionados no inciso I deste artigo deverão ter ampla divulgação entre os servidores e objetivarão melhor aproveitamento no serviço público.

§ 3º Em relação a eventos de curta duração realizados na mesma localidade onde o servidor exerce suas funções, será concedida simples dispensa do serviço, pelo tempo necessário à frequência regular do evento.

§ 4º Não será concedida a licença a que se refere o caput ao titular de cargo do GOATE em estágio probatório, podendo este ser dispensado do serviço na hipótese prevista no § 3º deste artigo”.

5.1.3. Regras Gerais

Considerando a definição da LOAT, em que “a participação do servidor no programa permanente de capacitação constitui condição essencial para o seu desenvolvimento na carreira”, fica estabelecido, também, que a carga horária mínima para a efetiva participação do servidor no PPC está condicionada à sua aprovação em ações educacionais que completem carga horária anual de 20 horas entre Demandas Permanentes e Especiais de Curta Duração.

Tal quantitativo foi sugerido como viável para a implantação inicial do PPC, considerando o histórico da ESAFAZ de realização de capacitações por servidor e a sua capacidade instalada. A carga horária anual mínima será revisada anualmente pelo Comitê de Gestão de Pessoas. Não há limitação de quantidade mínima/máxima de horas anuais para realização de Demandas Especiais de Longa Duração, ficando sob responsabilidade do servidor e do gestor o alinhamento entre as necessidades e disponibilidades do profissional e da Secretaria. Nos casos de Demandas Especiais de Longa Duração, com o conteúdo desenvolvido pela ESAFAZ, em conjunto com a instituição de ensino, a carga horária correspondente poderá ser considerada como comprovação da participação do servidor no PPC.

Dentre as horas de capacitação nas Demandas Permanentes e Especiais é necessário que ao menos 70% da carga horária mínima seja composta por cursos definidos para o espaço ocupacional, onde o servidor estiver lotado. Como forma de direcionar as expectativas pessoais do servidor, os outros 30% da carga horária mínima podem ser compostas pelos demais cursos previstos nas matrizes do PPC que não estejam diretamente relacionados ao espaço ocupacional do servidor.

5.2. EXPERIÊNCIAS – DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO

O **Eixo Experiências** é composto por ações de desenvolvimento no ambiente de trabalho, possibilitando aprendizagem a partir de **experiências práticas**, que vão além do aprendizado formal contido no eixo Educação. Estudos demonstram que 70% do desenvolvimento dos profissionais decorrem de experiências no trabalho.

Este eixo permite que o servidor demonstre e desenvolva na prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Pode ser realizado através dos exemplos a seguir:

- **Ampliação das atribuições:** delegação de novas atividades para o servidor, buscando a experiência com atribuições complementares de complexidade semelhante. Durante o processo de desenvolvimento de líderes, por exemplo, a formação dos profissionais pode ser iniciada através da gestão de pequenas equipes antes da liderança de grandes grupos.
- **Atuação em projetos:** alocação do servidor em projetos da Secretaria para implantação de novas unidades, melhoria de processos, desenvolvimento de novos modelos e etc.
- **Rotação de atividade:** processo que permite o rodízio de atribuições dentro do mesmo espaço ocupacional ou entre diferentes espaços ocupacionais da Secretaria da Fazenda.

Ressalta-se que, durante a realização das experiências práticas previstas no Plano de Desenvolvimento Individual, é essencial o monitoramento dos gestores e a realização de *feedback* imediato.

5.3. EXPOSIÇÃO/ARTICULAÇÃO

O **Eixo Exposição/ Articulação** visa promover uma gestão conjunta, onde as dificuldades e êxitos possam ser compartilhados e as soluções aos problemas, encontradas em conjunto com a equipe. O contato e a troca de experiências entre profissionais são também importantes formas de desenvolvimento.

Este eixo pode ser desenvolvido através de:

- **Grupos de estudo:** designação de grupo de trabalho com conhecimentos inter-relacionados para troca de experiências e informações, buscando o desenvolvimento de projetos, melhoria de processos, etc.
- **Reuniões de avaliação de práticas ou monitoramento de resultados:** reuniões para monitoramento de resultados, compartilhamento de dificuldades e/ou cases de sucessos.
- **Rede de relacionamentos:** compartilhamento de informações com servidores das diversas áreas da SEFAZ ou de outras instituições para o desenvolvimento profissional. Além dos grupos de estudo, reuniões e visitas técnicas, o contato direto com outros profissionais, também é um meio de compartilhamento de informações e troca de experiências.

Adicionalmente, o desenvolvimento do servidor neste eixo pode ser realizado por meio de Programas de *Mentoring/Coaching*.

6. NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

A aplicação dos níveis de avaliação permite identificar o desenvolvimento dos profissionais e a qualidade das ações educacionais executadas, com o objetivo de aperfeiçoá-las.

Considerando a necessidade de monitoramento dos resultados decorrentes da implantação do PPC, foi construído um processo de avaliação em cinco níveis:

	Definição	Exemplos de Formas de Mensuração
Nivelamento	<p>Identificação do conhecimento dos participantes antes da realização do evento/capacitação</p> <p>O que os participantes sabem sobre o assunto? Quais são os pontos de desenvolvimento?</p>	Entrevistas e questionários (podendo ser online).
Reação	<p>Percepção dos participantes sobre o evento/capacitação</p> <p>Os participantes gostaram do evento? Eles consideram a formação relevante? Os participantes aprovaram o local, o estilo?</p>	Formulários pós-capacitação (podendo ser online).
Aprendizado	<p>A medida da evolução da aprendizagem</p> <p>Os participantes aprenderam aquilo que pretendíamos ensinar? A experiência de aprendizado ocorreu como previsto?</p>	Entrevistas, Questionários
Competências	<p>Avalia o quanto do aprendizado foi incorporado à rotina de trabalho</p> <p>Os participantes colocaram em prática a sua aprendizagem na volta para o trabalho?</p>	Aplicação da metodologia de avaliação de competências
Resultado	<p>Mede o efeito prático da capacitação</p> <p>As medidas são normalmente organizacionais, tendo como principais indicadores de desempenho: arrecadação, valores, percentagens, prazos, etc.</p>	Programa de Estímulo ao Desempenho

Quadro 3: Níveis de Avaliação

- **Nivelamento:** baseia-se no levantamento do conhecimento prévio dos participantes em relação à temática da ação educacional e das suas expectativas, através da aplicação de questionários e/ou realização de entrevistas. Este nível serve como uma ferramenta que permite identificar os níveis proficiência.

A realização do nivelamento antes das ações educacionais não é obrigatória, cabendo à ESAFAZ, em conjunto com o instrutor, a decisão quanto à necessidade de realização. Quando cabível, os instrumentos utilizados como forma de mensuração do nivelamento serão desenvolvidos pelo instrutor, sob a supervisão da ESAFAZ. Caberá à Escola Fazendária a aplicação do nivelamento antes do início da

capacitação, compilação dos dados obtidos e entrega dos resultados ao instrutor. O resultado do nivelamento orientará o facilitador quanto aos tópicos de maior necessidade. A ESAFAZ e o instrutor identificarão a aplicação prática do conhecimento na rotina de trabalho dos participantes, através da análise das competências técnicas e/ou contato com os gestores responsáveis.

Podem também ser realizadas pré-leituras para um nivelamento dos participantes antes do início do curso, a critério do instrutor.

- **Reação:** tem como objetivo identificar a percepção do público-alvo sobre a ação educacional. Pode ser realizada através de formulário ou de outras formas de mensuração, sendo aplicados imediatamente após a execução da ação educacional. Esse nível contém questões que abrangem:
 - ✓ **Conteúdo:** nível de adequação do conteúdo à necessidade do público-alvo, alinhamento com a competência a qual está relacionada e relevância para a rotina de trabalho.
 - ✓ **Recursos utilizados:** nível de adequação dos recursos utilizados.
 - ✓ **Facilitadores da Aprendizagem:** nível de conhecimento dos multiplicadores:
 - Preparo para execução/didática.
 - Nível de conhecimento.
 - ✓ **Infraestrutura:** nível dos recursos físicos definidos para execução da ação educacional.
- **Aprendizado:** objetiva verificar se os participantes aprenderam e se a experiência de aprendizado ocorreu da forma planejada. O questionário e a entrevista serão desenvolvidos pelo instrutor, sob a supervisão da ESAFAZ, podendo ser utilizadas outras formas de mensuração. A verificação de conhecimento pode ser realizada em dois momentos complementares:
 - ✓ **Durante a capacitação:** refere-se à verificação da assimilação do conteúdo pelos alunos durante a capacitação. Em vez de atribuição de notas, os alunos recebem *feedback* quanto às suas respostas. A aplicação desse tipo de verificação de aprendizado é opcional.

- ✓ **Ao término da capacitação:** deve identificar se os servidores alcançaram os objetivos de aprendizagem.

Para a verificação de aprendizado, são sugeridas algumas diretrizes abaixo, assim como outras diretrizes podem também ser sugeridas pelos próprios instrutores.

- ✓ **Dar preferência a questões objetivas e relevantes.** Não fazer perguntas obviamente fáceis apenas para adicionar interatividade. Escolher quais as perguntas que irão avaliar com precisão e eficiência os objetivos de aprendizagem.
 - ✓ **Planejar o momento de realização das avaliações de aprendizado.** Geralmente, uma ou duas perguntas devem ser construídas para cada objetivo de aprendizagem. Adicionalmente, a verificação do conhecimento deve ser realizada próximo ao momento de exposição do conteúdo.
 - ✓ **Certificar-se que as perguntas são claras e simples.** Evitar ambiguidade nas concepções das perguntas e dificuldade de resposta em decorrência de questões mal escritas.
 - ✓ **Certificar-se que o instrutor tem a resposta correta / dica para a resposta certa antes da realização da questão.** Principalmente durante a verificação de conhecimento, os alunos precisam receber o *feedback* no momento de realização do teste.
 - ✓ **Evitar ambiguidades.** O propósito é medir o quão bem os objetivos foram atingidos e não testar a capacidade do aluno de fazer um teste.
 - ✓ **Usar cenários e estudos de caso,** como exemplos e situações reais. Usar problemas realistas para estudo de caso, possibilitando o entendimento da aplicação prática do conteúdo na rotina de trabalho.
- **Competências:** objetiva monitorar a evolução do resultado da avaliação de competências. Esse nível de avaliação também pode ser utilizado para verificação da evolução das competências de forma setorial ou individual. Destaca-se que os profissionais denominados “referência” nas competências (Avaliação “Supera as Expectativas”), apesar de não possuírem lacunas de desenvolvimento, precisarão

participar de ações, para atualização e aprimoramento dos conhecimentos relacionados à competência.

- **Resultados:** mede o efeito da capacitação nos indicadores de desempenho da Instituição. Este nível terá como base o Programa de Estímulo ao Desempenho, composto por indicadores quantitativos e qualitativos (detalhado no Manual de Estímulo ao Desempenho). Os resultados devem ser analisados individualmente e em conjunto, permitindo a visualização da evolução dos indicadores da Secretaria em decorrência da realização das ações do Programa Permanente de Capacitação – PPC.

7. PROCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PPC

O processo de desenvolvimento dos servidores no Programa Permanente de Capacitação – PPC segue os passos apresentados a seguir:

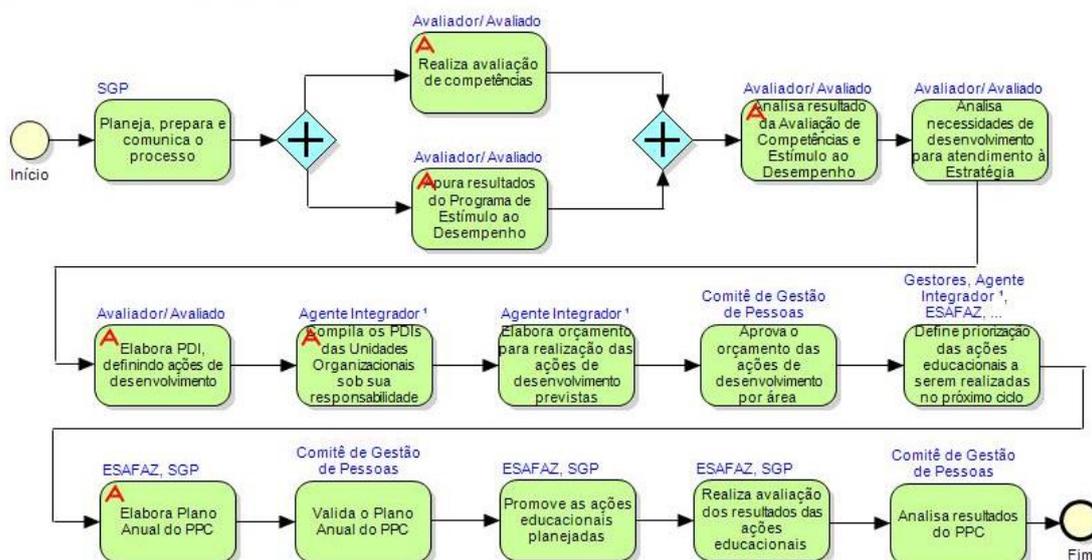


Figura 12: Fluxograma do processo do Programa Permanente de Capacitação - PPC

7.1. Políticas do processo do Programa Permanente de Capacitação – PPC

Para a execução do processo do PPC, algumas políticas precisam ser observadas, conforme detalhamento a seguir:

Política PPC.01 Avaliação de Competências e Estímulo ao Desempenho

Descrição: Os processos, políticas e regras gerais do Modelo Misto de avaliação da SEFAZ, contemplando respectivamente a avaliação de competências e o Programa de Estímulo ao Desempenho, estão definidos no Manual de Avaliação de Competências e no Manual do Programa de Estímulo ao Desempenho.

Política PPC.02 Elaboração do PDI

Descrição: A elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual deve observar as diretrizes apresentadas no item 4 e no Anexo I deste documento.

¹ Agente Integrador é o profissional da SGP responsável pelo alinhamento estratégico do Modelo de Gestão por Competências com as unidades da SEFAZ.

Política PPC.03 Responsabilidade do Agente Integrador

Para as ações relacionadas ao PPC o agente integrador será responsável por consolidar os Planos de Desenvolvimento Individual – PDI de cada Unidade Organizacional, assim como monitorar as alterações no mesmo, através do sistema relacionado. Além disso, será responsável pelo relacionamento e integração entre as unidades organizacionais da Secretaria e a Superintendência de Gestão de Pessoas.

Política PPC.04 Priorização das ações educacionais²

Descrição: A priorização das ações educacionais, realizada em conjunto com os gestores, agente integrador e ESAFAZ, ocorre com base nas necessidades levantadas no PDI, atentando para disponibilidade orçamentária, quantidade mínima de alunos por turma e capacidade produtiva da ESAFAZ.

O Plano de Formação de cada ciclo deve ser “factível” tanto em termos orçamentários, quanto em relação à carga horária a ser estabelecida para cumprimento pelos profissionais durante determinado período de tempo.

Após a elaboração dos orçamentos para realização das ações educacionais, o Comitê de Gestão de Pessoas será responsável por aprovar estes orçamentos por área.

² A consolidação dos Planos de Desenvolvimento Individual e a priorização das ações educacionais permitem à Secretaria estimar o custo total das ações educacionais, possibilitando o planejamento do orçamento anual relativo ao desenvolvimento dos servidores.

7.2. Resumo dos papéis e responsabilidade

Envolvidos	Papéis e Responsabilidades
<p>Comitê de Gestão de Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar o desenvolvimento dos servidores e gestores para favorecer a formação de um ambiente de aprendizado contínuo; ✓ Analisar os indicadores de evolução do processo de desenvolvimento; ✓ Aprovar as diretrizes e políticas definidas no Programa Permanente de Capacitação, seu orçamento e seus desdobramentos; ✓ Dar suporte, com recursos e incentivos, à SGP na coordenação do processo de desenvolvimento e avaliação das ações educacionais.
<p>SGP/ESFAZ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar, coordenar e avaliar a execução do Programa Permanente de Capacitação; ✓ Orientar os envolvidos no processo de desenvolvimento: servidores, gestores, agentes integradores e agentes setoriais; ✓ Planejar e gerir o orçamento relacionado ao Programa Permanente de Capacitação; ✓ Prestar suporte e monitorar a construção dos Planos de Desenvolvimento Individual dos servidores; ✓ Consolidar os Planos de Desenvolvimento Individual; ✓ Construir e analisar os indicadores de desempenho do processo de desenvolvimento, e reportá-los ao Comitê de Gestão de Pessoas; ✓ Incentivar o desenvolvimento dos servidores e gestores como forma de favorecer a formação de um ambiente de aprendizado contínuo; ✓ Elaborar, executar e coordenar o processo de Avaliação das Ações Educacionais da Secretaria.
<p>Gestores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar ativamente do processo de desenvolvimento da SEFAZ comprometendo-se com a execução do Programa Permanente de Capacitação; ✓ Elaborar os Planos de Desenvolvimento Individual, em conjunto com os subordinados e agentes integradores; ✓ Identificar as prioridades de desenvolvimento de seus subordinados, em conjunto com os agentes integradores; ✓ Incentivar o desenvolvimento dos seus subordinados como forma de favorecer a formação de um ambiente de aprendizado contínuo.
<p>Agentes Integradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interagir com a Unidade Organizacional sob sua responsabilidade, considerando as diretrizes e proposições do Programa Permanente de Capacitação; ✓ Apoiar os gestores e os Agentes Setoriais das Unidades

	<p>Organizacionais sob sua responsabilidade na identificação das necessidades de desenvolvimento, promovendo o seu alinhamento com a estratégia da Secretaria, por meio do Plano de Desenvolvimento Individual;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar a análise integrada das necessidades de desenvolvimento das unidades sob sua responsabilidade, a fim de otimizar os recursos disponíveis; ✓ Atuar como agente disseminador de ações educacionais nas Unidades Organizacionais sob sua responsabilidade, incluindo as iniciativas previstas pelo Programa Permanente de Capacitação; ✓ Subsidiar a SGP/ESFAZ com informações sobre a realização das ações educacionais para monitoramento das metas estabelecidas a partir dos indicadores de desempenho.
Agentes Setoriais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atuar como elo entre o Agente Integrador e a área em que atua; ✓ Identificar e direcionar as necessidades de desenvolvimento da área; ✓ Apontar para o Agente Integrador os problemas e dificuldades encontrados na execução dos Planos de Desenvolvimento Individuais.
Servidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar seu Plano de Desenvolvimento Individual, em conjunto com seu gestor, atentando para suas orientações quanto aos objetivos planejados pela Secretaria; ✓ Participar ativamente do processo de desenvolvimento comprometendo-se com a execução do Plano de Desenvolvimento Individual planejado; ✓ Incentivar o desenvolvimento de seus pares, para contribuir na formação do ambiente de aprendizado contínuo; ✓ Participar do processo de avaliação das ações educacionais.

Quadro 4: Matriz de Atribuições e Responsabilidades

7.3. Recursos Financeiros

Para a execução do Programa Permanente de Capacitação é necessária a definição de orçamento que viabilize a realização das ações educacionais relacionadas ao desenvolvimento dos servidores. A gestão dos recursos financeiros voltados à realização das ações de desenvolvimento educacionais da SEFAZ deve ser centralizada na ESFAZ como monitoramento da Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP.

8. CONCLUSÃO

O objetivo do Programa Permanente de Capacitação é criar um ambiente contínuo de aprendizado, em que as pessoas se comprometam com o seu próprio desenvolvimento e o alcance dos objetivos da Secretaria. Os gestores da SEFAZ possuem papel fundamental no processo e devem ser capacitados e orientados para isso, sejam eles agentes diretos das ações educacionais ou não.

As ações educacionais, serão elaboradas com base nas competências da SEFAZ e dos servidores, conforme identificado no processo de Avaliação de Competências e Programa de Estímulo ao Desempenho.

ANEXOS

Anexo I. Modelo do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Modelo de Gestão por Competências



Informações Gerais

Avaliado		Gestor	
Nome:		Nome:	
Matrícula:		Matrícula:	
Espaço Ocupacional:		Espaço Ocupacional:	
Diretoria/Superintendência:		Diretoria/Superintendência:	

Resumo Avaliação de Competências

Tipo de Competência ^(a)	
Competência ^(b)	
Resultado da avaliação ^(b)	
Pontos de Melhoria ^(c)	

Ações de Desenvolvimento

Exemplo 1: Para ações dos Eixos Experiências e Exposição

Eixos do PPC ^(d)	
Ações de Desenvolvimento Propostas ^(e)	

Ações de Desenvolvimento

Exemplo 2: Para ações do Eixo Educação

Eixos do PPC ^(d)	
Tipo da Demanda ^(f)	
Ações Educacionais Propostas ^(g)	

Como preencher o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):

(a) É selecionado o tipo da competência que será abordada no próximo item: Geral, Gerencial ou Técnica.

(b) É preenchido o nome da competência cujas ações de desenvolvimento estarão atreladas. Estas informações podem ser alimentadas automaticamente pelo sistema com base nas avaliações do profissional.

(c) Este campo pode ser alimentado automaticamente com as evidências definidas como pontos de melhoria na avaliação e também deve haver espaço para que o gestor inclua texto com sugestões adicionais de melhoria. Em alguns casos, o profissional pode colocar N/A neste campo e conseqüentemente não designar ações de desenvolvimento.

(d) É selecionado o eixo do PPC à qual a ação de desenvolvimento está relacionada: Educação, Experiência ou Exposição/Articulação.

(e) São preenchidas as atividades necessárias ao desenvolvimento do servidor na competência em questão, podendo estar relacionadas aos eixos Experiência e Exposição. Deve ser disponibilizado um campo texto para que sejam inseridas as ações de desenvolvimento propostas.

(f) É selecionado o tipo de demanda relacionada ao eixo Educação: Demandas Permanentes ou Demandas Especiais.

(g) Caso selecionado o tipo "Demandas Permanentes" no campo anterior, este campo deve fornecer a lista de cursos relacionados à competência em questão para que o profissional possa selecionar. Caso selecionado o tipo "Demandas Especiais", este campo deverá possibilitar inclusão de texto pelo profissional.

Anexo II. Matriz Curricular do Programa de Formação de Instrutores, Coordenadores e Tutores

✓ FASE I – Módulo Básico

Programa de Formação – Geral	
Código:	PF.001
Disciplina:	Programa Permanente de Capacitação
Objetivo:	Facilitar a compreensão do Programa Permanente de Capacitação e proporcionar aos participantes o entendimento do seu papel e responsabilidade no processo de ensino/aprendizagem.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	-
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Visão Geral do Modelo de Gestão por Competências da SEFAZ/PE <ul style="list-style-type: none"> ○ Regulamentações ○ Competências Mapeadas ○ Avaliação de Competências ○ Programa de Estímulo ao Desempenho • Visão Geral do Programa Permanente de Capacitação <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo de Desenvolvimento de Servidores ○ Plano de Desenvolvimento Individual – PDI ○ Estrutura do programa ○ Segmentos do programa ○ Modalidades das ações educacionais ○ Papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo • Educação para Adultos <ul style="list-style-type: none"> ○ Os desafios da educação para adultos ○ As barreiras na comunicação ○ Técnicas para uma comunicação assertiva ○ Técnicas para sensibilizar positivamente os alunos e os tipos de audiência • O papel e responsabilidades do Tutor, Instrutor, Coordenador e Conteudista <ul style="list-style-type: none"> ○ Instrutor ○ Coordenador Pedagógico ○ Tutor ○ Conteudista • Princípios Orientadores do PPC (vide Manual do PPC) • Níveis de Avaliação (vide Manual do PPC)

✓ **FASE II – Módulo Específico**

Programa de Formação – Instrutor	
Código:	PF.002
Disciplina:	Formação do Instrutor
Objetivo:	Possibilitar ao participante o conhecimento sobre das diversas etapas de planejamento do processo ensino/aprendizagem, bem como sobre as técnicas de construção de conteúdo e as possíveis metodologias de aplicação.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo Básico
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas Pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Base teórica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teoria da aprendizagem ○ Técnicas instrucionais e de facilitação ○ Instrumentos e reforços da aprendizagem • Ciclo da Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> ○ Didática de Ensino <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação ▪ Processo de ensino e aprendizagem ▪ Papel do instrutor ▪ Estrutura de Apresentações ▪ Materiais didáticos ○ Técnicas de Construção de Conteúdo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo ▪ Referencial Teórico ▪ Organização de Conteúdo ▪ Procedimentos metodológicos ▪ Recursos Didáticos ▪ Resultados alcançados no curso ○ Planejamento de ensino – métodos e técnicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo e fases do planejamento ▪ Construção do plano de aula e sua importância ▪ Avaliação do plano de aula • Metodologia de Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> ○ Filmes ○ <i>Story Telling</i> ○ Dramatização ○ Outros • Legislação Estadual vigente relacionada à Instrutoria Interna e Educação Corporativa

Programa de Formação – Coordenador Pedagógico	
Código:	PF.003
Disciplina:	Formação do Coordenador Pedagógico
Objetivo:	Identificar e refletir o papel do Coordenador pedagógico quanto ao planejamento e administração das ações educacionais.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo Básico
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas Pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Papel da Coordenação Pedagógica <ul style="list-style-type: none"> ○ Características da coordenação pedagógica ○ Visão histórica da coordenação pedagógica ○ Atividades da coordenação pedagógica ○ Ações do coordenador ○ A formação crítica do coordenador ○ A coordenação pedagógica: ações externas • Processos de uma Ação Educacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Planejamento ○ Implementação ○ Acompanhamento ○ Avaliação • Tipos de Ações Educacionais <ul style="list-style-type: none"> ○ Palestra ou seminário ○ <i>Workshop</i> ○ Estudo dirigido ○ Curso • Logística e Organização de Eventos Educacionais <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição de programações do evento ○ Organização e planejamento físico e financeiro de eventos ○ Logística de Estrutura <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança ▪ Alimentação ▪ Infraestrutura ▪ Acessos • Legislação Estadual vigente relacionada à Coordenação Pedagógica e Educação Corporativa

Programa de Formação – Tutor	
Código:	PF.004
Disciplina:	Formação de Tutor
Objetivo:	Proporcionar aos participantes os conhecimentos necessários para que possam atuar na Educação a Distância, de maneira que, construam estratégias que favoreçam a interatividade entre os participantes, participante-instrutor e participante-tutor.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo Básico
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas Pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução histórica e principais características da educação a distância (EaD) <ul style="list-style-type: none"> ○ Modelos de aprendizado a distância ○ As possibilidades da EaD frente às tecnologias da informação e da comunicação ○ Os ambientes virtuais de aprendizagem e a educação a distância ○ Navegando no século XXI: Desafios e tendências ○ A interatividade em educação a distância • Didática de Educação a Distância <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo educativo a Distância ○ Estratégias motivacionais ○ Apoio ao aluno ○ Processo de ensino/aprendizagem ○ Plano de aula ○ Apresentações ○ Materiais didáticos • Metodologias de Educação a Distância <ul style="list-style-type: none"> ○ Metodologias utilizadas em EaD ○ Tutoria, mediação e interação ○ O aluno no contexto da EaD ○ Tecnologias disponíveis em EaD • Legislação Estadual vigente relacionada à Tutoria e Educação Corporativa

Programa de Formação – Conteudista	
Código:	PF.005
Disciplina:	Formação do Conteudista
Objetivo:	Possibilitar ao participante o conhecimento sobre as diversas etapas de planejamento do processo ensino/aprendizagem, bem como sobre as técnicas de construção de conteúdo e as possíveis metodologias de aplicação, voltadas a Ensino a Distância.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo Básico
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas Pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Base teórica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teoria da aprendizagem ○ Técnicas instrucionais e de facilitação ○ Instrumentos e reforços da aprendizagem • Ciclo da Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> ○ Didática de Ensino <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação ▪ Processo de ensino e aprendizagem ▪ Papel do conteudista ▪ Estrutura de Apresentações ▪ Materiais didáticos ○ Técnicas de Construção de Conteúdo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo ▪ Referencial Teórico ▪ Organização de Conteúdo ▪ Procedimentos metodológicos ▪ Recursos Didáticos ▪ Resultados alcançados no curso ○ Planejamento de ensino – métodos e técnicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo e fases do planejamento ▪ Construção do plano de aula e sua importância ▪ Avaliação do plano de aula • Metodologia de Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> ○ Filmes ○ Fóruns de discussão ○ Exercícios de fixação ○ Outros • Legislação Estadual vigente relacionada à Conteudista e Educação Corporativa

✓ **FASE III – Manutenção e Atualização**

Programa de Formação – Atualização	
Código:	PF.006
Disciplina:	Técnica de apresentação e utilização de recursos instrucionais
Objetivo:	Proporcionar aos participantes conhecimentos para tornar as apresentações de conteúdo eficazes, com o uso adequado dos recursos instrucionais.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	-
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas Pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma apresentação <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição de objetivos ○ Interação com os participantes ○ Desenvolvimento do tema ○ Condução objetiva e debates • Recursos instrucionais <ul style="list-style-type: none"> ○ Apresentação dos recursos ○ Formas de utilização ○ Formatação para apresentações <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título ▪ Legendas ▪ Letras legíveis ▪ Utilização de cores e imagens

Programa de Formação – Atualização	
Código:	PF.007
Disciplina:	Gestão de Conflitos no ambiente educacional
Objetivo:	Oferecer aos participantes um conjunto de conceitos e práticas que lhes proporcionem visão abrangente de como gerenciar conflitos em um ambiente educacional.
Modalidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e/ou a Distância
Pré-requisito:	-
Metodologia:	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Conteúdo • Práticas Pedagógicas
Sugestão de Conteúdo:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciando Conflitos no ambiente educacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Por que conflitos? ○ Como pessoas e instituições podem resolvê-los e usá-los? ○ Quais são as raízes do conflito no ambiente educacional? ○ Como enfrentar conflitos e suas consequências ○ O custo de conflitos destrutivos e as alternativas ○ Como reconhecer, diagnosticar e prever conflitos ○ Conflito expresso X Conflito oculto ○ Como lidar com pessoas e situações difíceis ○ O poder do diálogo e o papel do gerenciador de conflitos